

從新型領導風格的觀點談競技啦啦隊的教練領導方案

邱雅伶、黃貴樹、雷小娟

摘 要

本研究旨在探討教練的領導風格對於競技啦啦隊選手的重要性及影響力。競技啦啦隊係屬於團體運動項目，其團隊之訓練、動作編排與目標設定等，教練佔有不可或缺之影響力，教練可以說是整個團隊的靈魂人物。本文以轉型領導與交易領導的角度出發，透過文獻探討與競技啦啦隊之特性討論，以「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「智能啟發」、「個別關懷」、「條件式酬賞」、「例外管理」等領導行為面向進行探討與分析，結果發現：一、教練的領導行為可透過預期且可達成目標的建立。二、以身作則之良好形象使選手有所榜樣。三、適時激勵選手，提升團隊士氣。四、給予技術上及訓練目標上的指導。五、個別的關懷建立團隊正面的影響力。六、藉由精神上與物質的獎勵模式，激勵選手突破自我。七、適時介入主動指導與被動指正的方式讓選手時時刻刻感受到教練多元的關心與指導，進而使選手能更加投入團隊的訓練與目標。

關鍵詞：轉型領導、交易領導、競技啦啦隊

壹、前 言

競技啦啦隊 (cheerleading) 是一項充滿活力且團隊合作性高的運動項目 (楊純碧, 1998)，此項目起源於美國，發展至今已有一百多年的歷史。競技啦啦隊起初是為美式足球與籃球等運動比賽在場邊助陣並幫自己的隊伍加油打氣，自從 Lawrence Herkimer 於 1948 年創辦美國第一間啦啦隊公司後，啦啦隊的風潮自此開始炙熱，並在 1920 至 1970 年之間陸續加入滾翻 (tumbling) 動作、舞伴技巧 (partner stunt)、金字塔 (pyramid)、跳躍 (jump) 等技巧性以及使用彩球來增加表演效果等，使得競技啦啦隊從運動場邊助陣加油漸走向競技舞臺，成為一項競技運動 (Neil & Hart, 1986)。

在亞洲地區競技啦啦隊發展最快速的是日本 (楊綺儷, 1993), 而教育部與救國團自 1979 年起, 多次邀請美國與日本競技啦啦隊來臺灣比賽、巡迴教學且指派國內大專校院啦啦隊師資出國參加相關研習活動, 進而提升國內大專校院競技啦啦隊水準。

首屆全國大專盃啦啦隊比賽於 1983 年由救國團主辦, 發展至今, 受到中華民國高級中學體育總會、大專院校體育總會及中華民國臺灣競技啦啦隊協會的大力支持, 每年定期舉辦全國中等學校、大專盃及全國賽啦啦隊錦標賽、研習活動等, 使得啦啦隊活動更廣泛地推動於校園之內, 如系際盃、班際盃啦啦隊比賽等。另一方面, 更與商業及公益活動等做結合, 例如 2006 年新光人壽全國啦啦隊百萬大獎賽、拒絕毒害 Natural High 創意啦啦隊比賽及租稅盃啦啦隊比賽等, 可見競技啦啦隊已成為一項新興的運動。鄭麗媛與麥秀英 (2002) 指出, 在各大專校院校慶運動會中, 啦啦隊被列為最受學生歡迎的競賽項目之一。

「領導」在近幾年來國內有許多學者積極研究此領域, 認為領導是運用法定職權或個人的人格特質、魅力來影響他人, 使他人願意共同努力, 以達到組織目標; 領導同時也是運用影響力促使個人、組織或是整個群體能夠朝著共同的目標前進與努力 (陳其昌, 1993; 莊艷惠, 1997; 黃金柱, 2008; 楊純碧, 1998; 鄭志富, 2004; 盧俊宏, 2000)。領導行為尤其更能運用於運動項目上。一位成功的教練, 除了培育優秀的選手以及滿足其參與動機的需求之外, 亦能提升體育邁向國際化之績效 (陳其昌, 1993; 鄭志富, 2004)。亦即教練的領導行為不僅能提升選手的運動動機及運動表現, 同時也能使選手在成績上有所突破, 可知教練領導行為佔有重要的影響力 (莊艷惠, 1997)。

競技啦啦隊是一項強調團隊合作的運動, 在比賽的編排內容中必須包含口號、舞蹈、跳躍、技巧及騰翻等元素, 除個人技術的要求外, 也必須與隊友進行技巧的配合與協調, 成員除了提升自己的能力之外, 也需認同隊友使在訓練時能產生良好默契。當團隊成員受到重要他人, 如同儕、家長、教師及教練等外在環境因素影響時, 通常也會擁有較高的參與動機, 其中又以教練對運動員影響最大 (李靜怡, 2008), 可知教練的影響力是無庸至疑的。教練在團隊中佔有重要角色 (李炯煌, 2003), 除了為選手設定目標, 使其持續接受訓練, 協助其不怕困難與挫折地勇敢追求目標 (胡漢良, 2011) 之外, 其言行舉止都會影響運動員的價值判斷, 因此教練的領導方式應隨著運動員特性以及團隊情境之變化扮演不同角色的需求而表現出不同的領導風格。所謂教練領導就是引導選手方向, 聯繫彼此關係, 以產生效能, 其重點即在方向、人及效能上, 因此教練應具有宏觀思維及形塑願景之能力來領導選手, 為其營造出優質的學習與訓練情境; 簡言之, 教練的領導風格勢必影響選手對團隊的認同感、凝聚力以及投入訓練與努力之程度。

貳、新型領導理論

近代對於領導的研究包括 1940 年代以前的「特質論」，認為領導者是天生的，無論處於何種情境，都可以成為一位成功的領導者（盧俊宏，1994）。1960 年代期間所發展的「行為論」即針對領導者的實際行為進行研究，認為成功與失敗的領導者，必須依不同的行為來區分（高三福，2007）；1970 年代間發展的「權變理論」及 1980 年代後興起的「新型領導」理論（黃家齊，2011），關於權變理論，其研究的核心主題是認為有效的領導是受情境所影響，而新型領導理論則是認為領導者需要願景（Bryman, 1992）。而 1980 年代以後有關於領導研究，多數是以「轉型領導」與「交易領導」為探討核心（Snell, 2001）。然而，隨著時代的演進，所面臨外在環境急遽的競爭之下，為了求生存而必須做些改變，因此領導者必須使組織轉型，試圖找出影響員工行為的最佳領導模式，以達成組織目的（林宛曉，2008）。林幼萍（2010）指出，傳統的領導理論，如：特質論、行為論與權變論，主要是探討在穩定的環境之下，不同的領導行為如何影響效能，但隨著全球化的激烈競爭，組織與環境不斷變動，傳統的領導理論已無法適應環境的變化。因此，領導理論的發展亦不斷更新，加入許多新的觀點，豐富了既有的領導理論，也顯現出組織環境與領導現象的複雜性，而轉型領導和交易領導提供了領導者新的方向，也成為現今領導之主流（林宛曉，2008）。

一、轉型領導

轉型領導（transformational leadership）最先由 Burns（1978）提出，起初是以政治領導者為對象，並以 Maslow 的需求層次理論界定轉型領導的意義，認為轉型領導是領導者與成員相互提升道德和較高動機層次的一種歷程。Bass（1985）指出轉型領導是領導者必須讓成員了解工作的必要性與重要性，透過改變成員的想法與價值觀，誘導成員以團隊為主，並建立願景以激發團隊成員的潛能，藉以提升其動機。而轉型領導也算是魅力領導的一種，藉由個人獨特的魅力，為組織成功及提升部屬內在需求及工作動機，善用激發鼓舞的策略、賦予願景並使其超越原先預期之表現的一種領導行為（洪志仁，2011；鄭志富，2004）。同時，實證研究也指出，轉型領導會影響團隊的心理安全（Tjosvold, Yu, & Hui, 2004）。依據 Bass（1985）將轉型領導分成五個層面的內涵：

（一）建立願景：領導者具有前瞻性的視野與洞察力，能預期團隊未來的發展，並能將願景與成員分享。

（二）魅力影響：領導者具有自信心與親和力、會令人尊重和信任，是成員學習的典範。

(三)激勵鼓舞：領導者對於成員寄予厚望，並以簡單的方式表達重要的目的，藉由象徵性的符號與具有情緒性的說服力，激勵成員使其產生強烈的工作動機與向心力。

(四)智能啟發：領導者營造開放的環境，鼓勵成員從不同的角度與創新的方式思考問題，使成員更能圓融成熟。

(五)個別關懷：領導者除了滿足成員的基本需求，更能進一步去了解成員的個人需求，表達適度的關心與協助。

綜合上述可知轉型領導的領導者具有前瞻性的視野與迷人魅力的特質，能激勵成員產生信心，以鼓勵成員以創新方式思考問題，並主動提供個別協助的領導方式。

二、交易領導

交易領導 (transactional leadership) 亦是由 Burns (1978) 提出，意指領導者與部屬間以價值做為交換基礎，並建立獎賞制度來激勵部屬及提高工作績效 (莊木坤，2006)，此理論強調領導者與成員之間的關係，乃是基於價值的交換 (Burns, 1978)，是一種利益交換的過程。依據 Bass (1985) 針對交易領導提出兩個層面的特徵：

(一)條件式酬賞：領導者制定成員須達成的標準，提供承諾酬賞與實質酬賞，其中承諾酬賞是指領導者事先給予成員保證，會依照成員的表現給予酬賞，而實質酬賞則是指領導者會依成員實際表現的情形，提供誘因獎賞以激勵成員。

(二)例外管理：領導者關心成員的錯誤行為而給予修正方式的歷程，依領導者的介入時間可分為主動的例外管理與被動的例外管理；主動例外管理是指領導者能提早在成員犯錯以前，事先提醒並採取修正措施；而被動例外管理是指領導者只是靜靜等待問題或發生錯誤時，才加以指正或處罰。

綜觀上述，發現領導行為並沒有一套固定不變的標準化模式，而是會隨著人、時間、地點而有所改變，因此一位成功的領導者應視情境的變化，採取最適當的領導風格，以獲得最佳的領導效能。

參、競技啦啦隊教練的新型領導行為之可行方案

從運動領導研究來看，應用新型領導理念的教練領導行為並不多 (林宛曉、季力康，2008)，但從時代的變遷以及領導理論的演變可知教練的領導行為亦跟著有所改變，從過往教練領導行為以教練為一切的主要論點思考模式，轉變至今則需考量到選手的課程學習、心理因素及未來發展等，而有不同的領導策略，因此本研究擬應用轉型領導與交易領導之領導行為理論，就個人見解提出競技啦啦隊教練可行的領導行為方案，以供參考與檢證。

一、轉型領導：

(一)建立願景：競技啦啦隊的訓練過程是相當辛苦的，在訓練過程中選手會因動作的失敗經驗及比賽成績不佳等因素而降低持續訓練的動機，因此團隊可行的或可達的目標與願景對選手而言就變得相當重要。所以教練需建立一個願景，如設定選手能到國際舞臺代表臺灣比賽，這是一個理想化的願景。在此之前教練必須先訂定可達到預期的目標，例如先設定在大專層級的比賽取得冠軍，也就是讓選手有所追循的標準層次，讓選手都能理解，只要個人及團隊一同努力，就有可能在教練的帶領之下達成目標及願景，也就是讓選手能經由認同及期待而更加投入團隊訓練。

(二)魅力影響：競技啦啦隊是由許多不同的人組合而成，且必須相互配合動作訓練的一個團隊，當選手因動作練習遭遇挫折或是私人問題而影響心情時，則會影響團隊的練習與氣氛，尤其競技啦啦隊的舞伴技巧操作中，只要有一人不專心就很容易造成失誤並影響到同組的其他人，因此教練需要隨時關心選手，展現個人的親和力與親切感，讓選手樂於與教練分享事情；此外，教練也要能展現出強烈的自信心，並能在行為與價值信念以身作則建立形象，成為選手的學習典範，以發揮正面的影響力。

(三)激勵鼓舞：教練明確的表達所設定的訓練目標，並說明對選手的期待，讓身處在同一組別的選手，都能感受到自我在團隊的重要性，讓選手了解動作的失敗與成功不是單單僅個人因素，而是各組每人的共同責任，並在訓練的過程中，適時的使用啦啦隊特有的口號來振奮選手的心，用加油喊聲激勵選手，使其產生高度的向心力與訓練動機。

(四)智能啟發：教練應讓選手清楚的了解自己在訓練的每一階段所應注意與配合的事項，並在每一階段設定需完成的訓練內容與目標，由於舞伴技巧中的底層、上層及後保，不同位置即對動作操作有不同的任務與重點，透過選手練習動作過程中，教練則需依不同的位置給予不同的指導與改進策略。另外，亦可鼓勵各組別嘗試透過討論方式解決所遇到的問題，引導並重視選手的個別差異與不同需求予以啟發，協助選手改進思考與技能的學習模式，提升團隊表現。

(五)個別關懷：競技啦啦隊的訓練內容幾乎都是以二人、四人或五人為一組的訓練模式，在同組之間只要有一人有些微的情緒，就會影響整組的表現，進而也影響到其他各組的練習氣氛，因此教練更需要了解選手的個人需求並適時表達關心與協助，以提升團隊訓練的效能。

二、交易領導：

(一)條件獎賞：教練可依據目標之設定，訂定階段完成的獎勵模式，在非比賽季時，以完成教練設定動作內容連續成功的次數後，即可以提早結束當天訓練當作獎勵；在比賽季時，教練可以用口頭激勵方式，例如只要比賽前的每次練習我們都成功呈現，比賽就會完美呈現而能獲得冠軍；另外，無論是企業公司或教育機關，常會邀請啦啦隊表演，若是企業公司的演出，通常會有表演的費用，教練可提供些許獎金當作獎勵；教育機構的部分，教練亦可透過學校記功來嘉獎選手，無論是口頭上或是實質上的獎勵，教練都必須依選手實際表現而給予適時公平、公正的獎勵來激勵選手。

(二)主動例外管理：教練在給予一連串的舞伴技巧動作之前，先說明各動作操作及轉接過程中可能發生的錯誤操作方式，並輔以說明正確操作動作的技術，以提醒選手切勿為了完成動作而使用不正確的操作方式。

(三)被動例外管理：教練在給予一連串的舞伴技巧動作時，只說明動作的順序與需完成的內容，並不特別說明動作的正確操作方式或提醒正確的操作方式為何，只在選手做出錯誤的技術時，才加以指正動作的正確實施方式及轉接動作的技巧。

競技啦啦隊因人數眾多，且在訓練的過程中，其動作的實施幾乎都是必須合力完成的，當動作可以完美呈現時，可以感受到愉快與充滿自信的團隊氣氛與士氣高昂，相反的，當動作不斷地失誤或是同儕間的情緒不佳時，都會影響到整個團隊的氣氛，造成不安與恐慌，並且降低練習效果，可知選手彼此間的相互影響力是很大的，此時教練的指導與態度對於選手在各方面便有著重要的影響力（張永郎，2001；湯慧娟、宋一夫，2009；游文彬、林勁宏、邱玉惠、歐陽秀，2012；葛晶珮，2010）。就有效能的領導者而言，在不同的情境下，教練宜同時運用轉型領導與交易領導（Smith et al., 1994）。教練必須明確將團隊目標與選手的共同價值觀與理想結合，擬定計畫，並運用各種方式激勵選手，賦予團隊更多的意義並適時關懷選手，鼓勵選手，進而使選手更能投入團隊的訓練與目標。

肆、結語

成功的教練，一定有自己的領導方式，才能在潛移默化之下，引領選手創造團隊成績高峰。而教練是一個多元化的工作，需視不同的情境改變領導策略。本文藉由探討轉型領導與交易領導行為，提供競技啦啦隊教練的新型領導行為之可行方案，主要提供教練作為提升競技啦啦隊選手的士氣、目標建立與改善訓練效果。

然而教練的工作並不是一蹴可及，仍是得透過經驗的累積而循序漸進，才能在帶隊以及訓練上妥善運用不同領導之策略，進而達到提升團隊成效的目標。

參考文獻

- 李炯煌 (2003)。教練領導行為與選手內在動機之相關研究。體育學報，34，123-134。
- 李靜怡 (2008)。教練轉型領導與運動參與動機關係之研究 (未出版碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 林幼萍 (2010)。運動團隊教練的魅力領導：以啦啦隊為例。大專體育，106，69-76。
- 林宛曉 (2008)。女子籃球選手知覺交易領導和轉型領導對運動動機、滿足感與退出意圖之預測研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育大學，桃園縣。
- 林宛曉、季力康 (2008)。運動教練領導模式之探討：以交易和轉型領導為例。大專體育，99，156-162。
- 洪志仁 (2011)。臺北市國小排球選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力及訓練滿意度之研究 (未出版碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 胡漢良 (2011)。國小籃球教練家長式領導行為、球員參與動機對團隊效能之影響 (未出版碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 高三福 (2007)。運動領導理論的發展及可行的研究方向。中華體育季刊，21 (1)，59-66。
- 張永勛 (2001)。臺北市大專教練轉型領導行為對運動員成就目標與組織承諾相關之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。
- 莊木坤 (2006)。領導型態對工作投入、工作滿足、組織承諾與組織公民行為之影響關係研究 - 以臺電公司為例 (未出版碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 莊艷惠 (1997)。教學領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 陳其昌 (1993)。排球教練領導行為對團隊凝聚力的影響暨驗證運動情境領導理論之研究 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 游文杉、林勁宏、邱玉惠、歐陽秀 (2012)。大專校院桌球教練轉型領導與選手組織承諾關係之研究，臺北海洋技術學院學報，4 (1)，179-188。
- 湯慧娟、宋一夫 (2009)。高中排球運動團隊家長式領導與轉型領導對團隊效能之研究。運動教練科學，16，79-90。
- 黃金柱 (2008)。當代運動管理學。臺北市：師大書苑。
- 黃家齊 (2011)。組織行為學。臺北市：華泰文化。
- 楊純碧 (1998)。教練領導行為對團隊氣氛與教練-選手關係滿意度之影響 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 楊綺儷 (1993)。啦啦隊精神內涵之探討。實踐學報，24，155-171。
- 葛晶珮 (2010)。高中女子排球選手知覺教練交易領導、轉型領導與選手運動動機之相關研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭志富 (2004)。體育行政與管理。臺北市：師大書苑。
- 鄭麗媛、麥秀英 (2002)。校園啦啦隊競賽意見調查研究。體育學報，33，191-199。
- 盧俊宏 (1994)。運動心理學。臺北市：師大書苑。

盧俊宏 (2000) 。運動心理學。臺北市：師大書苑。

Bass, B. M. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press.

Bryman, A. (1992) . *Charisma and Leadership in Organizations*. London : Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Neil, R., & Hart, E. (1986). *The All New Official Cheerleader's Handbook*. New York: Simon & Schuster.

Smith, K. G., Smith, Ken A., Olian, J. D., Sims, H. P., Jr., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3) . 412-438.

Snell, R. S. (2001). Moral foundations of the learning organization, *Human Relations*, 54, 319-342.

Tjosvold , D., Yu, Z. Y., & Hui, C., (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41(7) , 1223-1246.